



Vindt het grootbedrijf zichzelf opnieuw uit?

Waar grote ondernemingen lange tijd de kaarten schudden, blijken ze minder goed te kunnen anticiperen op technologische innovaties: kleine start-ups zijn wél wendbaar en veerkrachtig. Dat roept de vraag op, of 'big' nog 'beautiful' is. Wat moeten grote ondernemingen doen om de regie terug te pakken? Of moeten ze dat niet willen? Over deze en andere vraagstukken debatteerden onze gasten met elkaar tijdens de Kamersessies op 29 juni en 30 september jongstleden. We hopen dat de bevindingen een bijdrage leveren aan het debat dat De Kamer graag wil bevorderen.

John Maassen

Directievoorzitter Achmea Corporate Relations

Over De Kamer

De Kamer, een initiatief van Achmea, is een platform waar bestuurders en directieleden met elkaar, in besloten kring, ervaringen en kennis delen. In Kamersessies komen thema's aan de orde die de bestuurders zelf als urgent ervaren. Deskundige gastsprekers brengen nog meer verdieping. Door het delen van kennis en ervaringen hopen we het Nederlandse bedrijfsleven te inspireren in een tijd waarin ontwikkelingen op bestuurlijk, economisch en maatschappelijk vlak elkaar in hoog tempo opvolgen.

achmea 

> 02 Klein versus groot

Grote ondernemingen voelen in toenemende mate de hete adem van kleine, wendbare start-ups. Toch zijn er andere scenario's denkbaar om de strijd tussen David en Goliath te beïnvloeden. Dat blijkt uit de bevindingen van de recente Kamersessies over het thema 'Big is beautiful'.

> 03 Interview

Verandering moet de agenda van grote bedrijven bepalen, vindt Frans Saelman, directeur van koffie- en theeproducent Jacobs Douwe Egberts Professional Nederland. 'Grote ondernemingen kampen met een zekere mate van inertie.'

> 04 Case 1 Management

De Franse goeroe Frédéric Laloux bepleit het afschaffen van bazen. Benieuwd of dat werkt? Drie Nederlandse bedrijven zijn tevreden. Over de resultaten van Schuberg Philis, Buurtzorg Nederland en Finext.

> 06 Case 2 Philips



Van klein naar groot en weer terug: het conglomeraat van weleer richt zich nu op gezondheidstechnologie. Het is een weloverwogen keuze van Philips. De lichtonderneming wordt verkocht, specialisatie is het devies. 'Je kunt niet het product van gisteren innoveren.'

> 08 Case 3 Tegenstrijdige trends

Wie maken nu de dienst uit: de grote bedrijven of de rebellen als Uber en Airbnb? Allebei, volgens internetondernemer Boris Veldhuijzen van Zanten. Allebei moeten ze oppassen voor initiatieven uit China en Afrika.

> 10 Historisch perspectief



Bengel Anthony Fokker paarde technisch inzicht aan zakelijke durf. Het bracht zijn bedrijf tot grote hoogte, maar de vliegtuigbouwer innoveerde niet snel genoeg.

Zelfreflectie: het nieuwe medicijn voor het grootbedrijf

Verdienen grootbedrijven in Nederland nog wel de schoonheidsprijs? Wie om zich heen kijkt, ziet dat de smaakmakers vooral klein zijn. Echter, schoonheid zit van binnen. Grote ondernemingen kunnen nieuwe wegen bewandelen om dat aanzien te hervinden.

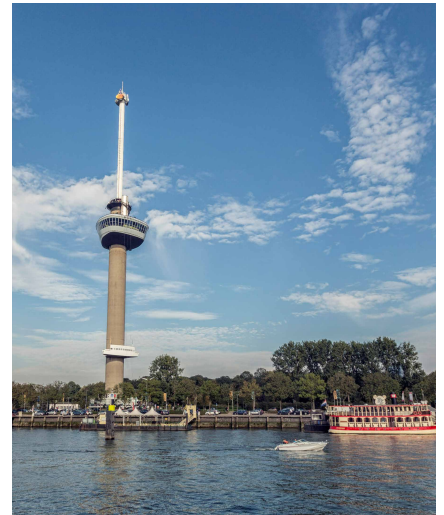
Het is een terugkerend vraagstuk in het bedrijfsleven: heeft het grootbedrijf nog toekomst? In de jaren '80 klonk deze vraag al, vooral in discussies over de toekomst van stagnerende conglomeraten. Zeker als zo'n grootbedrijf beursgenoteerd was, klonk de roep om opsplitsing. Een kleiner bedrijf stond toen al voor: efficiënte bedrijfsvoering, minder vet op de botten en, dankzij de focus op één marktsegment, meer financieel succes.

Deze discussie is opnieuw actueel. De roep om splitsing van 'mastodonten' is nooit verstomd, maar er is een dimensie bij gekomen. Dankzij de toegenomen mondialisering, de razendsnelle digitalisering en de vervaging van nationale grenzen tussen afzetmarkten, kunnen kleine en jonge bedrijven in zeer korte tijd markten

veroveren. Klein is meer dan ooit in staat om groot uit te dagen. Groot, dat voorheen prat ging op zijn onaantastbaarheid, is buitengewoon kwetsbaar geworden. 'Op elk grootbedrijf is een dikke *spotlight* gericht', zo vatte een deelnemer aan een van de sessies het afbreukrisico samen.

De democratisering van de markteconomie heeft impact op vooral grootbedrijven. Dat zien we terug in de dalende levensduur van bedrijven, in de neergang van voorheen gevestigde merken als telefoonproducent Nokia, fotorolletjesbedrijf Kodak en misschien wel automobiel-fabrikant Volkswagen. En we zien het aan de langdurige reorganisaties en saneringen die vooral grote zakelijke dienstverleners de afgelopen jaren zijn gestart.

In de twee sessies die De Kamer over



De Kamersessies vonden plaats in de Euromast

dit onderwerp organiseerde, op 29 juni en 30 september jongstleden, bleek dat ook bestuurders van grote Nederlandse concerns zich zorgen maken over de toekomst van hun grote organisatie. Is *big* nog *beautiful*? Drie inzichten die voortkomen uit genoemde sessies.

1. Omarm innovatieve en disruptieve modellen

Natuurlijk hebben omvang en schoonheid geen rechtstreekse relatie. Werkelijke schoonheid heeft niets met kwantiteit te maken, wél met kwaliteit. In de huidige markt wordt kwaliteit vaak met kleine bedrijven geassocieerd.

Daarbij is innovatie een sleutelwoord: grootbedrijven die zichzelf niet opnieuw uitvinden, lopen de kans om snel buitenspel te komen staan. Vernieuwen is daarom een belangrijke opdracht voor beslis-sers in het zakenleven. De uitdaging? 'Grote bedrijven en innovatie zijn moeilijk

te combineren. De regelgeving is te ingewikkeld. En eer je een ontwikkelingscyclus correct hebt doorlopen, hebben start-ups je al ingehaald.' Dat is de ervaring van een van de deelnemers aan de sessie. Ontmoedigend? Misschien, maar daarom is innoveren niet minder een opdracht.

Succesvolle innovatie is een kwestie van lange adem, en vergt 'een rigoureuze focus op het ontwikkelen van businessmodellen'. Dat vond de CEO van een industrieel bedrijf. 'Voor innovatie zijn niet alleen creativiteit en durf nodig, maar vooral een heel rigide aanpak. Daar zijn grote bedrijven bij uitstek toe in staat.' Een andere aanwezige illustreerde dat met zijn ervaringen in een multinational, waar innovatie versneld werd doordat de CEO de tijd nam om zijn researchers maandelijks uit te horen over innovatieve ideeën. 'Dat werkte enorm motiverend. Het aanzien van de

onderzoekers steeg en hun ideeën zetten het management enorm aan het denken.' In combinatie met hun *span of control* hebben grootbedrijven de beste kaarten om een revolutie in of buiten hun markt te veroorzaken, concludeerde een deelnemer.

Een grotere uitdaging voor grootbedrijven is om de gehele organisatie mee te krijgen in de gewenste ontwikkeling. Dat bepaalde managers beloofd worden voor het instandhouden van bestaande omzetstromen kan ertoe leiden dat zij het ontginnen van nieuwe markten actief tegenwerken. Die innerlijke tweestrijd kan vooral grootbedrijven ontwrichten. Daarom onderstreepte gastspreker Jeroen van der Veer de taak van de CEO om de strategie zo te verwoorden dat het hele bedrijf het begrijpt. 'Kun je je strategie niet in één zin verwoorden, ga je op een gegeven moment het hoekje om.'



2. Word wendbaar door procesverbetering

Groot worden lijkt met snelheid gepaard te gaan. Maar voor veel huidige grootbedrijven is de realiteit er in het beste geval een van *gestage* groei. Ook het groot blijven vergt in de economie van nu een hoge reactiesnelheid. Aan die snelheid ontbreekt het grootbedrijven vaak, zeker nu veel kleine start-ups en tech bedrijfjes razendsnel groeien en marktaandeel weghappen. Een CEO van een multinationale dienstverlener schetste de context: 'Bedrijfjes om de hoek kunnen sommige dingen beter dan wij. Ik kijk continu in welke markten we nog actief kunnen en willen zijn.' Voor die gewenste wendbaarheid zijn snelle keuzeprocessen nodig.

Naast innovatie hebben grootbedrijven daarom veel te leren over procesinnovatie. Zo beaamde een beslisser: 'Negentig procent van de innovatie zit in kleine dingen: verbetering van producten, maar ook de processen erachter en de manier waarop je je processen vormgeeft.' Dat continu verbeteren van processen en werkwijzen moet in het hart van je bedrijf

vorm krijgen, betoogde deze deelnemer.

Een zeker balans tussen beide vormen van vernieuwing (innovatie en continue verbetering) is nodig. Leaders die innovatie te groot maken in hun organisatie, lopen het risico daarmee de bestaande productie en dienstverlening tot stilstand te brengen. 'Als innovatie te veel prioriteit krijgt, denken mensen al gauw dat de verbetering van lopende processen er niet meer toe doet.' Het is daarom raadzaam om niet alleen de mensen op het schild te heffen die met grote vernieuwingen komen.

3. Zoek de samenwerking met je Umfeld op

Is groot blijven ook een kwestie van experimenteren met plattere organisatiestructuren of met zelfsturende teams? Nee, oordeelde gastspreker Jeroen van der Veer. 'Zelfsturing vergt te veel overleg, je nek uitsteken kan niet. De kracht van een hiërarchisch model is dat het zich sneller aanpast aan de realiteit.' Wel moet je bereid zijn 'om tijdig niet functionerende leiders te vervangen.'

De grenzen van organisaties vervagen wel, oordeelde De Kamer. Een loonlijst is geen afdoende indicatie meer voor de omvang van een onderneming. Tegenwoordig leveren ook externe krachten, tijdelijke medewerkers en zakenpartners bijdragen aan de toekomst van de onderneming. Intensieve samenwerking hoort erbij, en soms moet je kennis van buiten naar binnen halen. Een deelnemer die bij een leidende multinational werkzaam is, onderstreepte dat treffend: 'In onze sector komt driekwart van de wijsheid van buiten het bedrijf. Ook de grootste bedrijven kunnen niet meer zonder de buitenwereld.'

Conclusie: wat groot goed kan

Van der Veer bepleitte daarom een gerichte strategische focus: 'Groot moet doen wat groot goed kan.' Volgens hem zijn multinationals goed in het ontwikkelen en realiseren van kapitaalintensieve projecten. Kleine bedrijven zijn daar niet toe in staat. Dat is aan grootbedrijven, die een opdracht hebben om voorop te lopen. Daarom sloot Van der Veer af met een aan stripfiguur Ollie B. Bommel ontleend motto: 'Groot is mooi en veel is lekker.'

Maar uiteindelijk is de toekomst van alle bedrijven – groot en klein – afhankelijk van inspiratie of, wat de Engelsen *purpose* noemen.

Interview

'Verandering drijft de agenda van grote en kleinere bedrijven'



Frans Saelman (53), directeur van Jacobs Douwe Egberts Professional Nederland, vindt innovatie in grote bedrijven een kernopdracht, die de hoogste plaats op de agenda verdient.

'Dat de wereld om ons heen razendsnel verandert, vergt aanpassing van het natuurlijke tempo waarin grote organisaties bewegen. Dat is best uitdagend. In corporate omgevingen lopen communicatielijnen wat formeler, en de moderne, hoog opgeleide medewerker wordt niet gemotiveerd door een directieve managementstijl als: de baas zegt dat het moet en dus gaan we het doen. Grotere ondernemingen kampen met een zekere mate van inertie. Zij kennen een meer geprotocol-

leerde procesgang, waarin alles op de agenda aandacht verdient en dus moet vechten voor zijn eigen plekje. In kleinere organisaties is het eenvoudiger om dagelijks bezig te zijn met het *why* en *what* van de bedrijfsmissie. Maar, ongeacht de omvang, voor iedere organisatie geldt dat het belang van innovatie daardoor niet ondergesneeuwd mag raken.'

De Kamer: Welke praktische inzichten past u toe?

Saelman: 'Het grootste inzicht van de avond vond ik de inleiding van Jeroen van der Veer. Zijn lezing zette mij weer eventjes terug bij de kern van mijn taak als bestuurder: eenvoud brengen in je missie als bedrijf en daar prioriteit aan geven. Daarnaast viel het me op dat iedere bestuurder met dezelfde uitdagingen worstelt.'

Case 1 Management

Het einde van centrale aansturing?

Management kost veel geld, en maakt een bedrijf traag en slecht in staat tot reageren op veranderingen in de markt. Medewerkers klagen bovendien dat er niet naar ze wordt geluisterd. Maar wat werkt dan wel? Drie Nederlandse bedrijven pakken het anders aan. Geen bazen, veel eigen verantwoordelijkheid lager in de organisatie. Ze boeken er goede resultaten mee.

Eind 2013 kondigde CEO Tony Hsieh (spreek uit: sjé) van de Amerikaanse online retailer Zappos aan dat hij in anderhalf jaar zijn organisatie zou omvormen tot een holacratisch bedrijf. De managers zouden verdwijnen, de medewerkers gingen de organisatie gezamenlijk aansturen volgens democratische spelregels. In kringvergaderingen en afgebakende, wisselende rollen zouden ze tot beslissingen komen. Het nieuwe Zappos zou volgens Hsieh 'vrij van politiek' en van micromanagement zijn en wendbaar blijven, ook werkten er intussen circa 1.500 mensen.

Dit voorjaar werd de transitie afgerond met een aanbod aan de medewerkers. Iedereen kreeg het boek *Reinventing Organizations* van voormalig McKinsey-consultant Frédéric Laloux cadeau, waarin de auteur onder meer twaalf zelfsturende organisaties enthousiast beschrijft. Ook kreeg elke medewerker een voor Amerikaanse begrippen comfortabele exitregeling: wie holacratie niet beviel, mocht met drie maandsalarissen vertrekken.

Zelfsturing, heelheid en evolutionair doel

Volgens Laloux, een Fransman, hebben succesvolle zelfsturende bedrijven drie zaken gemeen. Allereerst opereren ze op grote schaal door middel van wat hij 'natuurlijke hiërarchie' noemt. In een interview



Frédéric Laloux

met het ICT-platform *InfoQ.com* legt Laloux dat uit: 'Niemand is de baas van een ander, er is geen piramide meer, er zijn geen hiërarchische lagen en vrijwel geen staffuncties.' Iedereen in de organisatie functioneert volgens hem op 'gelijke voet'. Iedereen neemt verantwoordelijkheid voor de eigen taken; bazen bemoeien zich daar niet mee.

Ten tweede beschikken deze organisaties over *wholeness*, heelheid. Daarmee doelt Laloux op het vermogen als medewerker jezelf te kunnen zijn, en al je talenten te kunnen ontplooien. Vooral in managementrollen is dat volgens Laloux niet vanzelfsprekend, omdat mensen zichzelf daarin 'afsnijden van hun essentie, hun ziel', en daardoor ook 'van een groot deel van hun passie, energie en creativiteit'. Zelfsturende organisaties moedigen hun medewerkers juist aan om 'zichzelf professioneel te onthullen, zichzelf te tonen als volledig persoon.'

Ten derde is er het 'evolutionaire doel' van een bedrijf. Laloux beschouwt organisaties als 'levende systemen', niet als machines. Daarom ziet hij geen

noodzaak voor meerjarenstrategieën met jaarbudgetten, omzetdoelstellingen of bonustargets.

Tot zover de mooie woorden. Of Laloux' denkbeelden over zelfsturing de problemen oplossen die volgens hem ontstaan door hiërarchische structuren, is voor velen een vraag. Maar net als Tony Hsieh van Zappos zien ook Nederlandse leiders er heil in. Ook hier zijn bedrijven te vinden die managerloos werken, vele ervan hebben nooit een traditionele organisatiepiramide gehad. De Kamer trekt drie lessen uit de praktijk van deze zelfsturende bedrijven.

1. Schuberg Philis: werknemers doen beloften aan klanten

ICT-bedrijf Schuberg Philis beheert ICT-systemen voor klanten. De 186 collega's – de term 'werknemer' vindt ondernemer Philip Dries 'denigrerend' en 'hiërarchisch', zei hij dit voorjaar in *NRC Handelsblad* – doen bijvoorbeeld zelf beloften aan klanten. Ze vervangen het verkoopteam dat in veel andere bedrijven beloftes doet die, na ondertekening van het contract, nooit worden nagekomen. Bij Schuberg Philis verkoopt iedere ICT'er zijn eigen werk. Volgens Dries maakt die vrijheid, en dat is les één die te trekken valt, mensen gelukkiger. Het ziekteverzuim van het bedrijf ligt met 0,9 procent (2014) beduidend lager dan het gemiddelde van 3,8 procent in de branche. Met deze en andere vormen van zelfsturend werken won Schuberg Philis een prijs van de Europese Unie, de Good Practice Award voor bedrijven die werkstress verminderen.

Case 1 Management

vervolg

2.

Buurtzorg Nederland: teamleden maken beleid

Een van de organisaties die Laloux in zijn boek heeft opgenomen is het Nederlandse bedrijf Buurtzorg. Jos de Blok richtte het op in 2006, inmiddels werken er negenduizend mensen in zelfsturende thuiszorgteams. Zij bepalen zelf of ze nieuw beleid invoeren. Een medewerker van Buurtzorg bedacht bijvoorbeeld dat het een goed idee was als ze niet alleen patiënten verzorgden, maar ook aan preventie zouden doen. Met fysiotherapeuten uit de omgeving trinden ze patiënten om ernstige valpartijen en botbreuken te voorkomen – met succes. Ze schreven De Blok: zouden alle teams dit kunnen doen? De Blok stelde voor de ervaringen te delen, maar de keuze bij elk team te laten. Negentig procent van de teams startte toen zelf een preventieproject. Voor De Blok een logische zaak: waarom zou een manager die beslissing voor alle teams moeten nemen? De les luidt: intrinsieke motivatie is effectiever dan iets doen omdat het moet van de baas.

3.

Finext: consultants gaan zelf over de bonussen

Bij de financiële IT-dienstverlener Finext mag elke van de circa 130 werknemers meebeslissen over de eigen en anderen bonussen in de zelfsturende teams. Zo legde een medewerker uit in een interview uit 2013 in vakblad *HR-Strategie*: 'In een traditioneel bedrijf pakt de directeur eerst een fors deel als de bonussen worden uitgedeeld. In mijn team is de bonus een platte pannenkoek en delen we hem aan het eind van het jaar door acht, want iedereen heeft even hard zijn best gedaan. Andere teams verdelen de bonussen weer anders. De enige regel is: ga aan het begin van het jaar bij elkaar zitten en bedenk met elkaar hoe je de bonussen gaat verdelen. Vervolgens bedenkt ieder team zijn eigen constructie.' Uit dit voorbeeld valt les drie te trekken: met meer eigen verantwoordelijkheid is de oogst van het werk voor werknemers groter, net als de motivatie en de betrokkenheid bij de eigen prestatie en die van anderen.

Managers weg, alle problemen opgelost?

Afscheid nemen van in decennia opgebouwde managementstructuren is een grote stap. Wie dat niet aandurft of zijn bedenkingen heeft bij zelfsturing, kan weer naar Zappos kijken. Of de overgang naar een holacratistische organisatie succesvol is, valt te bezien. Liefst 14 procent van de medewerkers koos namelijk voor vertrek met de beloofde gouden handdruk. Zijn dat de managementfundamentalisten die het liefst naar spreadsheets staren en niets met een nieuwe werkelijkheid te maken willen hebben? Dat hoeft niet. Gedragswetenschapper Gianpiero Petriglieri van business school INSEAD had een andere verklaring. In het Amerikaanse managementtijdschrift *Harvard Business Review* zei hij: 'Misschien hadden de vertrekkers wel een goede manager en verwachtten zij, in het vooruitzicht die te verliezen, dat hun werk er minder op zou worden. De beste managers doen namelijk exact wat zelfsturende stelsels beogen: zij stellen mensen in staat om hun beste werk te leveren en al doende te groeien.' Voor dat laatste is een radicale omwenteling van het organogram niet nodig.

De bonus is een platte pannenkoek en die verdelen we zelf

Case 2 Philips

Lessen van een reus die krimpt

Het bedrijf begon als gloeilampen-fabriek en groeide uit tot hét technologische innovatieconglomeraat van Nederland. Na meer dan honderd jaar verzet Philips de bakens. Alle aandacht gaat nu naar de gezondheidstechnologie.

September vorig jaar kondigde CEO Frans van Houten aan dat hij het elektronica-bedrijf Philips in twee delen zal opsplitsen: de lichtonderneming Philips Lighting en het gezondheidstechnologiebedrijf Philips HealthTech. Drie jaar geleden nog, bij zijn jaarcijferpresentatie over 2011, ontkende Van Houten dat opsplitsing op de agenda stond. Toen was al wel zichtbaar dat de langetermijnperspectieven van de drie toenmalige divisies van het elektronica-concern uiteenliepen.

Over de herziening van zijn standpunt zei Van Houten afgelopen mei tegen aandeelhouders die moesten stemmen over de splitsing: 'Lighting en Health-Tech zijn groeiende, veranderende markten met een zeer aantrekkelijke winstpotentie. Als twee zelfstandige bedrijven zullen wij beter in staat zijn onze leidende positie in beide uit te breiden.' De aandeelhouders stemden in met het plan.

Formeel zal Philips Lighting komend jaar worden verkocht, een beursgang of verkoop aan private-equitypartij liggen het meest voor de hand. De opbrengst zal ten goede komen aan het resterende Philips HealthTech, dat de juridische voortzetting van het concern zal zijn. Van Houten blijft CEO van die laatste vennootschap.

De splitsing is het sluitstuk van een vier decennia durende inkrimping van het Eindhovense concern, mede veroorzaakt door een verkoop van bedrijfsonderdelen. Het concern Philips telde in 1972 412.000 arbeidskrachten,



Philips-CEO Frans van Houten

die werkten voor uiteenlopende divisies – onder meer voor consumentenelektronica, een dochter voor elektrochipsfabricage en een filmproductiebedrijf.

Na de komende splitsing werken er voor Philips HealthTech nog 62.000 werknemers. Drie lessen die te trekken vallen uit de recente geschiedenis.

1. Nooit meer log en traag

Van Houten kiest met de splitsing voor een toekomst als hyperspecialist in gezondheidstechnologie. Na de verkoop van de lichtdivisie moet Philips Health-Tech sneller kunnen inspringen op veranderingen in de markt. Van Houten wil dat het bedrijf sneller kan beslissen en denkt dat dat beter lukt als het kleiner is. Zo zei hij in een interview in oktober 2014 in *NRC Handelsblad*: 'Philips telt veel hardwerkende en goedwillende mensen, maar in een snel informatica-bedrijf dat gezondheidstoepassingen ontwikkelt moeten we inderdaad een extra stap maken. Met twee losse bedrijven is dat makkelijker. We moeten met de ene hand snijden in onze overkoepelende kosten en met de andere hand investeren in technologie. Er zit nog te veel vet en bureaucratie in ons bedrijf.'

Niet alle bedrijven gebruiken hyperspecialisatie als strategie om te floreren. Een conglomeraat als Samsung, Philips' concurrent uit Zuid-Korea, is bijvoorbeeld innovatief met zijn bedrijfsactiviteiten in digitale media, telefonie, consumentenelektronica, halfgeleiders en lcd-schermen – alle naast elkaar in één concern. Die activiteiten kunnen elkaar versterken, gelooft Samsung.

Dat die strategie vruchten kan afwerpen, blijkt in Silicon Valley. Daar zijn technologische concerns als Apple en Google groot en wendbaar genoeg om onder meer op softwaregebied te concurreren met Philips HealthTech. Het zakenblad *The Economist* typeerde Google, dat de afgelopen jaren miljarden stak in de overname van nieuwe bedrijven, als 'het nieuwe General Electric'.



Case 2 Philips

vervolg

2. Zonder ballast kun je beter concurreren

Het gespecialiseerde Philips zal een opgeschoond bedrijf zijn. Bij de aankondiging van de splitsing maakte Van Houten bekend 50 miljoen euro aan herstructureeringskosten te boeken. Dit jaar moet die sanering door middel van *collapsing management layers* een kostenbesparing van 100 miljoen euro opleveren, en volgend jaar 200 miljoen euro. De saneringen zijn ingegeven door de toegenomen concurrentie op prijs in elke markt. Aziatische technologiebedrijven produceren tegen fors lagere kosten dan Philips, dat daardoor zijn winst ziet dalen.

Wat bedrijven soms vergeten bij saneringen is dat overbodig werk tot innovatie kan leiden. De gezondheidsactiviteiten van Philips begonnen bijvoorbeeld ooit

met de productie van röntgenapparatuur. Onderzoekers van Philips' Natuurkundig Laboratorium ontdekten in de Eerste Wereldoorlog een markt voor het schaarse apparaat, dat door de boycot van de strijdende partijen niet meer in Nederland kon worden geïmporteerd. Philips, dat toen slechts een gloeilampenbedrijf was, besloot daarop zelf röntgenapparatuur te produceren. Had men destijds gekozen voor focus en een bedrijfsvoering met zo min mogelijk verspilling, dan was deze activiteit misschien niet van de grond gekomen.

Het is overigens nog onduidelijk wat de splitsing betekent voor de traditioneel belangrijke research & development-afdeling van het bedrijf. Afgelopen jaren besteedde Philips een zesde van zijn ruim anderhalf miljard euro onderzoeks- en ontwikkelingskosten aan innovatie die niet aan een van de divisies was gebonden. De helft van alle research & development-kosten gingen naar de gezondheids-technologiedochter.

3. Innovatie is belangrijker dan historie

Critici vinden het pijnlijk dat Philips afscheid neemt van het lichtbedrijf, de activiteit waarmee het bedrijf in 1891 begon. Snijdt Philips zichzelf niet af van de eigen ziel? Niet volgens Van Houten, die zich niet wil beroepen op de roemrijke historie van het bedrijf. Volgens hem is Philips 'in de kern een innovatiebedrijf'.

Van Houten: 'Voor succesvolle innovatie moet je naar de behoeften van de markt kijken waaraan nog niet is voldaan. Je kunt niet het product van gisteren innoveren. Dat voegt niet genoeg waarde toe.' De innovatiestrategie van Van Houten is een onderdeel van zijn verkoop- en overnamestrategie.

Tegelijk gokt de CEO erop dat de merknaam Philips ook in het te verkopen bedrijf gehandhaafd blijft. Philips Lighting is goed voor 38.000 van de 105.000 werknemers en 6,9 miljard (32 procent) van de 21,4 miljard euro omzet van het huidige concern. 'We zullen het merk Philips, een hogelijk gekoesterde zaak, die meer dan 10 miljard dollar aan waarde vertegenwoordigt, in beide bedrijven blijven gebruiken,' aldus de bestuursvoorzitter in de Britse krant *The Telegraph*.



PHILIPS/FRANK VAN BEEK

Een Philips-technicus werkt aan een CT-scanner in Best

Case 3 Tegenstrijdige trends

Consolidatie en hyperspecialisatie

Technologische disruptie maakt grote bedrijven net zo kwetsbaar als kleine, vindt internetondernemer Boris Veldhuijzen van Zanten. 'Ieder bedrijf moet relevant zien te blijven. Twee nerds op een zolderkamer kunnen ook een reus als Google inhalen.'

De opkomst van internet heeft de businessmodellen van de detailhandel, de reis- en vervoersbranche en de muziekindustrie radicaal veranderd. Zo is Airbnb een grote concurrent van de hotelwereld en heeft Uber de taximarkt opgeschud. Dan zijn er nog talloze eenpitters en start-ups die, elk met hun eigen idee, vechten om een plek in de nieuwe, wereldwijd toegankelijke ondernemersmarkt. In niches weten ze sterke posities te verwerven.

Anderzijds: nieuwe consolidatie ontstaat er óók. Jonge bedrijven worden opgeslokt door kapitaalkrachtige strategische kopers met historie. Afgelopen jaar kochten de uitzendbureaus Randstad en USG People diverse tech-start-ups, elektronicaconcern Philips kocht het Amerikaanse nichebedrijf Volcano en halfgeleiderfabrikant NXP nam de tien jaar oude concurrent Freescale over. En dan zijn er de giganten die zelf nog maar net komen kijken, zoals Google. Dat bestaat nog geen twintig jaar, maar is voortdurend op overnamepad. Het is trouwens de vraag of dat bedrijf nog wel een internetbedrijf te noemen is. Het concurreert tegenwoordig met energiemaatschappijen, en spelers in de gezondheidszorg en de financiële sector.

Deze tegenstrijdige trends roepen de vraag op: aan wie is de toekomst? Aan de duizenden kleintjes of aan een handvol grote bedrijven die zichzelf bewezen hebben? De Kamer vroeg het aan serieel ondernemer Boris Veldhuijzen van Zanten, medeoprichter van de jaarlijkse Amsterdamse start-upconferentie The Next Web. Hij is ook lid van de Startup



Boris Veldhuijzen van Zanten,
internetondernemer

Europe Leaders Club, een door voormalig eurocommissaris Neelie Kroes opgezette commissie ter bevordering van het start-upklimaat in Europa.

De Kamer: Hoe bezieet u de huidige bewegingen in ondernemersland?

Veldhuijzen van Zanten: 'Het is een vreemde situatie. Enerzijds zijn er start-ups die laatdunkend doen over grote bedrijven: die zouden traag en saai zijn. Tegelijk wil elke start-up het liefst een groot bedrijf worden. Aan de andere kant staan grote bedrijven die meer op start-ups willen lijken. Ze willen bijvoorbeeld net zo wendbaar worden. Terwijl slechts een op de twintig start-ups succes heeft. Er is toch geen grootbedrijf dat met 5 procent kans op succes gaat ondernemen?'

Wordt de toekomst er dan een van consolidatie of van democratisering?

'Beide trends zijn zichtbaar. Het verschil met vroeger is dat consumenten geen informatieachterstand meer hebben. Vroeger kon je een groot bedrijf zijn met een slecht product. Nu kan dat echt niet meer – daarvoor is er te veel transparantie. Zelfs internetgiganten als Google hebben geen echt monopolie. Ouderwetse monopolies waren niet omver te krijgen, Google is dat wel. Een paar jaar geleden was de site van Google een dag onbereikbaar. Toen schakelde iedereen over naar Yahoo, dat die dag in één klap het marktaandeel kreeg van Google. Dit illustreert de macht van gebruikers. Als een concurrent een beter product levert, stappen je klanten in milliseconden over.'

Elke internetmarkt lijkt één monopolist te hebben. Funda in de huizenmarkt, Marktplaats in de ruilhandel, Nu.nl in het nieuws.

'Het is nooit zo dat de macht binnen één bedrijf geconcentreerd is. Hoe groter een bedrijf wordt, des te meer er gebeurt in



Case 3 Tegenstrijdige trends

vervolg

de periferie ervan. Daar ontstaan nieuwe dienstverleners, nieuwe start-ups met aanvullende producten. Hoe groter een bedrijf wordt, des te groter dus de kans dat er nieuwe concurrenten ontstaan.'

Geloof u dat internet ondernemerschap blijft stimuleren?

'De belofte van het internet is al uitgekomen. Het misverstand is dat wij denken goed vooruit te kunnen kijken. Dat kunnen we niet. Neem het sociale medium Hyves: in 2003 kon ik me niet voorstellen dat dat zo groot zou worden. Toen had je namelijk Friendster, dat al 10 miljoen gebruikers had. Dat haalt Hyves nooit in, dacht ik toen de oprichters me benaderden om hun te helpen hun bedrijf op te richten. Dat had ik mis. En toen Hyves uiteindelijk tachtig procent dekking had in Nederland, kon niemand zich voorstellen dat het ooit weer zou verdwijnen. Nu bestaat Hyves niet meer. Dat is allemaal gebeurd in tien jaar tijd. Waarom zou dat niet ook met Google en Facebook kunnen? De uitdaging van ieder bedrijf is relevant te blijven. Twee nerds op een zolder kunnen je zo inhalen.'

Wat zijn de uitdagingen voor grootbedrijven en waar liggen kansen?

'Uitdagingen genoeg. Over vijftien jaar hebben meer mensen internet dan de huidige wereldbevolking nu zielen telt. Over vijf jaar zijn vier miljard smartphones in gebruik tegen nog geen twee miljard nu. De meeste mensen die nu leven, moeten nog internetverbinding krijgen. Hoe meer mensen toegang hebben tot internet, hoe meer nieuwe initiatieven dat zal voortbrengen.

'Nog een uitdaging is China: daar hebben westerse technologiebedrijven slechts beperkt toegang toe. Toch zijn juist daar sommige diensten technologisch verder ontwikkeld dan in het Westen. Op het Afrikaanse continent is digitaal betalen

veel normaler dan hier. Het is duidelijk: op een gegeven moment betreden nieuwe bedrijven uit die werelddelen onze markt. En dan vagen ze al het bestaande weg.'

Giganten kunnen gevaarlijke uitdagers opkopen en zo uitschakelen.

'Start-ups overnemen om hun concurrentie uit te schakelen, dat komt zelden voor. Het is een beetje een broodje-aapverhaal. Er zijn wel andere redenen waarom bedrijven ze overnemen. Google neemt bijvoorbeeld zo'n 360 bedrijven per jaar over, gemiddeld één per dag. Dat zijn vooral kleine bedrijfjes, met maar weinig mensen. Google is dan vaak geïnteresseerd in de technologie, maar wil ook geregeld de professionals die er werken aan zich binden. Dat soort deals zijn een hele goede zaak. Ik zou willen dat Nederlandse grote bedrijven startende ondernemers op die manier binnenhalen. Daar zou het Nederlandse bedrijfsleven veel van kunnen leren.'

Hoe kunnen grootbedrijven zoiets aanpakken?

'Ik zou beginnen door af en toe één start-upje over te nemen voor veel te veel geld. Voor miljoenen, zodat de markt weet dat er bij jou wat te halen valt. Daarmee inspireer je namelijk duizend andere ondernemers om hun technologie te ontwikkelen en uiteindelijk aan jou te verkopen. Als je dat goed doet als grootbedrijf, komt de innovatie vanzelf naar je toe. Dan gaan ze op een zolderkamertje denken: hoe kan ik een technologie ontwikkelen die voor dat grootbedrijf onmisbaar is?'

Het grootbedrijf
kan best voor veel
te veel geld een
start-upje overnemen

Boris Veldhuijzen van Zanten,
internetondernemer



Fokker

De turbulente geschiedenis van een pionier

In minder dan tien jaar werd het luchtvaartimperium van Anthony Fokker wereldmarktleider. Nog sneller snel ging die positie weer verloren. De naam van de roemruchte vliegtuigbouwer leeft voort in een nazaat van zijn bedrijf.

Technologische disruptie is een nieuwe naam voor een oud begrip. Met name sinds de negentiende eeuw weten onstuimige ondernemers te profiteren van die dynamiek. Zo ook Anthony Fokker, vliegenier, uitvinder en ondernemer. Hij stond in zijn korte leven (hij werd 49) aan de wieg van diverse start-ups, en zag een aantal ervan ten onder gaan.

Fokker werd in 1890 geboren in Kediri op Java, waar zijn vader een koffieplantage bezat. Na zes jaar vestigde de familie zich in Haarlem. Daar knutselde de kleine Anthony met miniatuurstoommachientjes, elektrische wissels en gas- en benzinemotoren.

Op school blonk hij uit in weerspanning; zijn eerste uitvinding was een bouwstel van vier pennen waarmee hij vier strafregels in één keer kon schrijven. Zakelijk vernuft toonde hij ook al: voor het repareren van een keukenraam schreef hij een

factuur van veertig cent aan zijn moeder. Bovenal droomde hij ervan te vliegen.

Als twintigjarige schreef hij zich in voor een cursus aviatiek bij een autoschool bij het Duitse Mainz. Toen bleek dat de cursisten het vliegtuig nog moesten bouwen, deed Fokker dat met een medecursist. Ze maakten een eendekker van stalen buizen, bamboe, hout, linnen en pianosnaren, die ze 'De Spin' doopten.

Op Koninginnedag 1911 vloog Fokker enkele rondjes om de Sint-Bavokerk in Haarlem. De weken erna stonden mensen in de rij om met hem mee te vliegen. Een vermogende klant bestelde een privévlucht. Dat werd het begin van Fokkers vliegtuigfabriek.

Handige mitrailleur

De luchtvaartmarkt was op dat moment het domein van handige waaghalzen, die verdienden aan wekelijkse vliegshows op vliegveld Johannisthal bij Berlijn. Fokker-Aeroplanbau werd opgezet bij de Duitse hoofdstad. Na twee jaar kwam de eerste grote order: de bouw van tien demontabele vliegtuigen voor het Duitse leger, dat aan een sterke luchtmacht werkte. Het bedrijf telde eind 1913 150 man personeel en maakte 40.000 goldmark

(omgerekend 195.000 euro) winst.

Toen de Eerste Wereldoorlog was losgebarsten, ging het hard. Dankzij Fokkers idee om een machinegeweer tussen de rotorbladen van de propeller te installeren, waren de Duitsers vanaf eind 1915 superieur in de lucht. Met hun enkeldekkers (Fokker produceerde er meer dan vierhonderd) reduceerden ze hun vijanden tot *Fokker Fodder*, Fokkervoer. Die overmacht werd een jaar later alweer doorbroken toen de Franse firma Nieuport een veel wendbaardere dubbeldekker ontwierp.

Op zoek naar nieuwe ideeën legde Fokker in 1916 contact met de Zweedse ingenieur Villehad Forssman en met de Duitse hoogleraar werktuigbouwkunde Hugo Junkers, die een eigen vliegtuigfabriek was begonnen. Junkers' patent op de vrijdragende vleugel (een enkele vleugel die midden op het toestel leunt) maakte de innovatie mogelijk die Fokker zocht. Dankzij uitvindingen van Forssman kon de linnen bekleding van toestellen worden vervangen door triplex, waardoor de toestellen stabiel vlogen. Junkers en Fokker richtten een joint venture op, die in de laatste oorlogsjaren 268 jagers afleverde.

Boven

Anthony Fokker tijdens Koninginnedag 1911 in Haarlem. Collectie Rijksmuseum, fotograaf onbekend

Fokker

vervolg

Ook in zijn eigen fabriek gebruikte Fokker de kennis van zijn compagnon, tot diens misnoegen overigens. Fokker bouwde voortaan sterk gestroomlijnde toestellen zonder spandraden en met een veel hogere vliegsnelheid, en lichte driedekkers met vleugelheuzen van triplex en linnen afwerking. De Duitse luchtmacht plaatste daarvoor een order van 320 stuks, waarvan Fokker in juni 1918 de laatste afleverde. In de slotfase van de oorlog ontwierp Fokker ook nog de D.VII, een aerodynamisch gebouwd toestel met verlengde romp, dat onder grotere hoeken kon duiken en klimmen dan de concurrentie.

Fokkers fabrieken produceerden 3.350 van de ruim 48.000 toestellen die de Duitse strijdkrachten bezaten. Daarnaast werden veel van de Fokker-toestellen onder licentie door concurrenten als Albatros en AEG geproduceerd. Van alleen al de D.VII waren er 3.300 in gebruik. De technologie van Fokker droeg bij aan het strategisch voordeel van de Duitsers: procentueel gingen van de Duitse strijdkrachten minder vliegtuigen verloren in de strijd (57 procent) dan van de Britten en Fransen (62 en 77 procent). In het Verdrag van Versailles eisten de geallieerden dat Duitsland 'en premier lieu tous les D.VII' (in de eerste plaats alle D.VII's) moesten afdragen. Fokker wist er 98 per trein naar Nederland te smokkelen.

Burgerluchtvaart

En toen was het vrede. Fokker begreep dat de vraag naar passagiersvervoer zou groeien. Op zoek naar draagkrachtige kisten voor meerdere passagiers ontwierp hij rompen uit gelaste naadloze metalen buizen. Met een kwart van zijn in de oorlogsjaren vergaarde vermogen – de rest werd ontvreemd, geconfisqueerd door de geallieerden of de Duitse fiscus – richtte Fokker in Amsterdam-Noord een nieuw bedrijf op, de N.V. Nederlandsche Vliegtuigenfabriek. Dit bedrijf droeg

bewust niet Fokkers naam: de aandeelhouders waren bang dat toestellen in Londen of Parijs als oorlogsbuit in beslag zouden worden genomen. De jonge Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM) werd een grote klant.

Maar echt groot werd Fokker in de VS. In 1920 bezocht hij de Nieuwe Wereld, en kreeg na een interview in *The New York Times* een order van het Amerikaanse leger. In 1923 emigreerde Fokker naar de VS, waar hij de Atlantic Aircraft Corporation oprichtte, later omgedoopt tot Fokker Aircraft Corporation. Met dat bedrijf werd hij in de jaren twintig wereldmarktleider. In de VS stonden drie Fokker-fabrieken: in Teterboro en Passaic, bij New York, en in Glenn Dale, bij Pittsburgh. Begin jaren dertig vlogen 54 luchtvaartmaatschappijen, waaronder KLM, met de F.VII, een driemotorig toestel dat plaats bood aan acht tot twaalf passagiers.

De neergang kwam sneller dan het succes. Na de krach van 1929 zakten de orders voor militaire en passagiersvliegtuigen in. General Motors verwierf een meerderheid van de aandelen Fokker. In 1931, er werkten toen 1.300 mensen, stortte een Fokker F.10a neer tussen Kansas City en Wichita. Onder de zes passagiers was de populaire American-footballcoach Knut Rockne. Een deel van de vleugel bleek al voor het neerstorten afgebroken, wat leidde tot twijfels over de constructie. De verkoop viel stil, en in oktober 1931 besloot het bedrijf alle Amerikaanse fabrieken te sluiten. In Nederland daalde het aantal Fokker-medarwerkers van 600 naar 130.

Forse inschattingfouten van Fokker versterkten het verval. Zo zwoer hij bij houten toestellen, zelfs toen concurrent Douglas hem aftroefde met aluminium vliegtuigen. Die vlogen sneller en waren veiliger; ook trouwe Fokker-afnemer KLM koos in 1933 voor DC-2's voor de lijndienst op Batavia. Fokker redde zijn bedrijf door licenties voor de Europese

productie van Douglas-toestellen te bemachtigen.

Eind jaren dertig trokken door de herbewapening de legerorders aan. De militaire productie voor het Finse, Spaanse, Nederlandse en Nederlands-Indische leger waren voor Fokker de grootste bron van inkomsten. De militaire luchtvaart was sowieso altijd het belangrijkste geweest voor het bedrijf. Tussen 1920 en 1940 bouwde Fokker wereldwijd 2.282 militaire kisten; viermaal het aantal verkeersvliegtuigen. De Tweede Wereldoorlog zelf maakte de oprichter niet meer mee. Na een operatie aan zijn neusholte kreeg hij complicaties, waaraan hij op 23 december 1939 overleed.

Nieuw leven als toeleverancier

Anno 2015 leeft de naam van Fokker voort in Fokker Technologies. Toen in 1996 toenmalig eigenaar Daimler-Benz de stekker uit het bedrijf trok, maakten delen van het bedrijf een doorstart. Het huidige Fokker is gevestigd in Papendrecht en heeft vestigingen elders in Nederland (onder meer Helmond), in de VS en Azië. Niet alleen onderhoudt het Fokker-toestellen die nog in gebruik zijn. Als specialist in lichtgewichtmaterialen, landingsgerei en bedrading is Fokker Technologies vooral een belangrijke toeleverancier voor de lucht- en ruimtevaartindustrie. In 2014 zette het bedrijf 758 miljoen euro om – grotendeels met het ontwerp en de constructie van onderdelen aan grote Amerikaanse klanten als Gulfstream, Boeing, Lockheed Martin en aan het Europese Airbus. Bij het bedrijf werken 4.900 mensen wereldwijd.

Literatuur

Maurice Blessing (in *Historisch Nieuwsblad* 9/2010): 'Anthony Fokker (1890-1939)'
Marc Dierickx: *Anthony Fokker, een vervlogen leven*. Boom, 2014
Anthony Fokker & Bruce Gould: *The Flying Dutchman*. Routledge, 1931
Thijs Postma: *Fokker, bouwder aan de wereldluchtvaart*. Fibula-Van Dishoeck, 1979
Wim Wennekes: *De aartsvaders. Grondleggers van het Nederlandse bedrijfsleven*. Atlas, 1993